9. Mutualisation, mode d'emploi
Mercredi 10 avril 2013

Table ronde préparée par le CDG 22
Salle Boréale, environ 70 participants

Animateur : Loïc CAURET, Maire de Lamballe, Président de Lamballe Communauté, Président du CDG 22.

Intervenants :
Gilles GUIHEUX, directeur de l'IPAG,
Pierre Jean JOYEUX, DGRH de Rennes / Rennes Métropole
Claude RIBIERAS, DGA de Saint Brieuc / SBABA (Saint-Brieuc Agglomération Baie d'Armor)
Laëtitia LAURGEAU, référente médico-social du CDG 22

Contexte :
Suite à la réforme territoriale, la mutualisation apparaît comme un processus inévitable dans un contexte économique et financier contraint. Ce processus n'est pas neutre et soulève des points tant sur un plan juridique que culturel et humain. Les retours sur expérience éclairent sur les pistes les plus adaptées à chaque contexte, sur la manière d'engager les processus et de bien associer tous les acteurs.

Les interventions :

Loïc CAURET, Maire de Lamballe, Président de Lamballe Communauté, Président du CDG 22
(introduction)
La mutualisation, contrairement aux idées reçues ne génère pas des économies d'échelle.
En réalité, la mutualisation c'est :
Un projet politique
Du temps
Un travail sur l'acceptabilité des agents, des élus et de la population
Des prises de risques : « nous ne sommes jamais sûr que cela marche »

Gilles GUIHEUX, directeur de l'IPAG
A la base de toutes mutualisations, il faut un projet commun sur la finalité et les modalités de gestion.
Les modalités de gestion :
Il existe plusieurs modalités de gestion dont la convention de gestion et la mise à disposition. La loi du 16 décembre 2010 vient préciser ces différentes possibilités et met en place un nouveau mode de gestion le « Service commun ». Elle distingue la mutualisation subie et la mutualisation voulue.
Lorsqu'une mutualisation est mise en place, il est nécessaire de distinguer l'autorité fonctionnelle et l'autorité hiérarchique.

La mutualisation vue comme substitution à l'État :
La mutualisation est annonciatrice de changement, elle anticipe ce changement.
L'Etat confie de plus en plus de missions aux collectivités locales, la modification des lignes est lente mais la tendance est au transfert des compétences.
Les élections de 2014 avec la mise en place du fléchage constituent une transition vers une démocratie locale au niveau des intercommunalités. Celles-ci vont devenir la règle.
M. GUIHEUX voit le passage d'une mutualisation à une intégration complète des compétences à l'horizon 2020.

Pierre Jean JOYEUX, DGRH de Rennes / Rennes Métropole
La mutualisation n'est pas une uniformisation.
La mutualisation est complexe à mettre en œuvre : complexité des normes, pluralité des métiers et des cultures professionnelles, identification des possibilités de doublon…
Quelques remarques / recommandations
Mettre en place une mutualisation par le haut
Ne pas sous-estimer le plan de charge des RH
Communiquer
Ne pas minimiser les différences de culture
Rendre lisible le projet de service
Accepter de travailler momentanément sur un mode dégradé
Accepter le principe selon lequel tout n'est pas harmonisable
Dégager des moyens humains RH dédiés à ce processus
Construire un dialogue social

Claude RIBIERAS, DGA de Saint Brieuc / SBABA

La mutualisation entre Saint Brieuc ville et la SBABA s'est construite petit à petit et uniquement sur des compétences nouvelles pas de transfert de compétences.

Difficultés : l'agglomération recouvre 14 communes et une commune est égale à une voix.
Le principe est la CO-CONSTRUCTION, l'acquisition des compétences s'est toujours faite à l'unanimité. La collectivité se fait accompagner sur la méthode par un cabinet Conseils.
3 grands chantiers en cours : aménagement urbanisme, informatique et parcs de véhicule.

L'une des mutualisations : un poste de DGA (70 % sur l'agglomération et 30 % sur la ville)

Objectifs : mettre en place une cohérence dans la gestion des projets et avoir un interlocuteur unique dans la direction générale.

Méthodologie : mise à disposition de 3 ans, mise en place de comités de pilotage, travail en mode projet, confiance des deux exécutifs

Difficultés : travailler avec 2 DGS, 2 élus, 2 mentalités différentes, un projet qui demande du temps et une nécessité de prioriser les dossiers.

Conclusion : Penser global agir local, questions sur le territoire pertinent, le service répond-t-il aux besoins des usagers ?

De gauche à droite : Claude Ribieras, Pierre-Jean Joyeux, Loïc Cauret, Laëtitia Laurgeau, Michel Le Magouarou

Laëtitia LAURGEAU, référente médico-social au CDG 22
Problématique des emplois partagés dans les EHPAD.

Objectif : Apporter des **solutions concrètes** aux établissements à la recherche de **professionnels spécifiques** (médecins, psychologues, kinésithérapeutes etc.) **en fonction de leur localisation**

Méthodologie utilisée :

Travail de recensement sur le terrain afin d'identifier :
- les besoins des établissements sur des métiers spécifiques
- les ressources disponibles sur ces mêmes métiers

Mise en place d'une expérimentation sur 2 territoires
Extension de l'expérimentation à d'autres territoires

Intervention auprès des établissements :

Prise de contact
- Présentation de la démarche du CDG
- Retour sur les résultats de l'étude

Travail et échanges sur les spécificités des territoires
- La situation particulière de chaque EHPAD
- Les habitudes de travail entre établissements territoriaux

Mise en place de solutions concrètes
- Travail sur les temps de mise à disposition du personnel sur chaque établissement
- Rédaction des profils de postes
- Mise en place de jurys de recrutements

Les difficultés rencontrées

Une expérimentation « précoce » en raison du contexte

- Un manque d'habitudes de travail en commun
- Une solution en décalage avec les problématiques du moment

Les points forts de cette démarche :

Un intérêt important des EHPAD pour la démarche

Une expérimentation riche en enseignements

- Nécessité de prendre appui sur les habitudes de travail existantes
- Nécessité d'adapter la démarche aux calendriers des établissements

Questions / Échanges :

Une disparition totale des communes est-elle envisagée ? Pourquoi les concitoyens n'ont-ils pas été interrogés ?

- il ne s'agit pas de la disparition des communes, elles ont 2000 ans d'histoire, le législateur ne l'a jamais fait et ne le fera pas. C'est la « richesse de la France ». Elle représente des compétences basées sur la démocratie et la proximité.
- il ne faut pas confondre transfert de compétences et transfert de souveraineté.

Synthèse / Réflexions :

La mutualisation n'est pas un transfert de souveraineté. Durant les premières années, les collectivités ne feront pas d'économies.

Il est nécessaire d'avoir une articulation entre les établissements ressources et les collectivités en lien direct avec les usagers.